

## Doit-on continuer à faire de la Maintenance préventive ?

Maintenance Immo-Tertiaire - Réunion le 7 mars 2011 Paris 17<sup>e</sup>

Dans le cadre du développement de ses activités dans le domaine de la maintenance des parcs immobiliers d'entreprise et tertiaire l'AFIM a constitué un groupe de réflexion et d'échanges ouvert aux **responsables de sites** (*parcs immobiliers d'entreprises, bureaux, bâtiments et centres commerciaux, établissements recevant du public, bâtiments de culture et de loisirs, d'enseignement, bâtiments administratifs privés, publics ou parapublics, établissements de santé...*).

Une première réunion « inaugurale » pour l'année 2011 s'est tenue pour l'Île de France le **20 janvier** au cours de laquelle ont été définies les grandes lignes du programme d'action et des prochaines réunions qui doivent se tenir avec un rythme trimestriel.

**Ces réunions sont également destinées aux responsables des entreprises de maintenance et de services intéressées par ce secteur d'activité, leur étant de développer un dialogue constructif « clients – prestataires » susceptible de bénéficier aux deux parties.**

**1 - Dans le cadre de ce programme, une réunion s'est tenue le 7 mars sur le thème « Peut-on continuer à faire de la maintenance préventive ? »**

**Pourquoi ce titre « provocateur » ? :**

Il apparaît en effet que :

- sous la pression d'impératifs financiers, notamment liés à la crise,
- mais aussi d'impératifs découlant de nouvelles normes comptables peu favorables à la budgétisation des travaux de maintenance,

on assiste à une **restriction très sensible de ces budgets consacrés à la maintenance préventive systématique**, les responsables de services généraux n'étant ainsi plus en mesure d'assurer une maintenance de leurs équipements dans des conditions optimales.

Face à des budgets réduits à la portion congrue, les prestataires ne sont souvent plus à même de leur côté d'assurer la qualité de service ou, tout au moins la totalité des services découlant des engagements contractuels, ce qui implique de leur part une révision des politiques commerciales et offres de services.

**2 - Dans le cadre de cette problématique, Pascal Jean, Directeur du Développement de Spie**, a souligné, en le déplorant, lors de sa présentation les facteurs qui ont conduit à une telle situation. (voir présentation jointe)

Au préalable il a rappelé les avantages, tant pour les clients que pour les prestataires, de la maintenance préventive systématique contractualisée par rapport à une maintenance « au coup par coup » qui risque de devenir une maintenance purement « corrective » immédiate avec tout ce que cela implique en terme de satisfaction de la clientèle et de la maîtrise des coûts.

Pour lui, la solution réside sans doute dans ces conditions dans **une nouvelle définition du périmètre de la maintenance** en tenant compte du degré de sensibilité des installations par rapport aux attentes du client, les priorités étant différentes selon qu'il s'agit d'un domaine

tertiaire « *processé* » c'est-à-dire où les défaillances ont une influence directe et rapidement mesurable sur la bonne marche des services, ou « *non processé* » (absence de rupture directement sensible dans le fonctionnement des services même s'il en résulte, quoi qu'il en soit, un inconfort et une insatisfaction pour les utilisateurs c'est-à-dire pour les salariés et pour la clientèle de l'entreprise).

### 3 - Echanges

**Les participants ont unanimement déploré les conditions dans lesquelles tant les responsables immobiliers ou de services généraux que les prestataires sont désormais appelés à travailler, le curatif tendant de plus en plus, compte tenu de la réduction des budgets, à remplacer la maintenance préventive des équipements techniques.**

Il est en effet à souligner qu'il s'agit là de calculs à court terme puisque, in fine, **le curatif présente « tous comptes faits » un coût final plus élevé** de par les effets directs (coût des interventions) mais aussi par les effets indirects pour les utilisateurs (insatisfaction générale).

Il est à regretter que dans ces conditions la maintenance préventive tende de plus en plus à se limiter à ce qui est réglementaire donc obligatoire.

**Alors, face à cette situation, comment faire en sorte que la maintenance préventive, dont les avantages sont pourtant indéniables, soit mieux valorisée et que soient battus en brèche les arguments financiers à courte vue ?**

Comment faire en sorte que la maintenance préventive systématique puisse malgré tout prendre la place qui devrait lui revenir dans les budgets ?

La solution passe sans doute par la mise en évidence du « **coût global** » d'utilisation et de fonctionnement des équipements et du chiffrage des **coûts directs et indirects liés aux défaillances des équipements** ne bénéficiant plus de maintenance systématique. Il faut chiffrer les désagréments induits ou tout au moins les mettre en exergue (enquêtes de satisfaction...).

Si le préventif devient un luxe, il faut aussi cibler et **hiérarchiser les priorités** en fonction des équipements à traiter en s'appuyant sur la gestion des risques (en termes de sécurité, notamment des personnes, s'imposant réglementairement à l'entreprise au-delà d'une politique volontariste adéquate, risques d'exploitation, risques environnementaux...).

Ceci implique donc de la part des responsables de services généraux et des prestataires une **gestion de plus en plus fine** avec une **segmentation** des équipements à traiter. De ce point de vue le prestataire a un devoir de **conseil** et ce volet devrait être inclus systématiquement et explicitement dans les appels d'offre.

Il est par ailleurs évident qu'il faut tenir compte du **caractère plus ou moins stratégique des équipements** (en remontant la chaîne des sources de dysfonctionnement) **en fonction des services assurés** (Ex : Data centers, banques...) et des **conséquences financières** susceptibles de découler des défaillances des installations.

**Un travail commun doit donc être réalisé entre le RSG et le prestataire pour argumenter auprès des décideurs financiers. De ce point de vue le groupe de travail mis sur pied par l'AFIM peut avoir un rôle particulièrement utile à jouer pour poser les bases de la problématique et proposer des outils opérationnels à mettre en place dans cette perspective.**

Le prestataire doit notamment aider son interlocuteur dans l'entreprise pour porter le dossier devant sa direction.

Une collaboration très étroite doit exister à ce niveau en s'appuyant autant que faire se peut sur les outils pertinents (GMAO adaptées). Ceci repose sur une analyse très fine des équipements en amont.

Ceci suppose également de la part du prestataire l'affirmation **d'un bon niveau de compétence technique** (d'où l'intérêt de la dévolution des travaux en lots séparés à des entreprises spécialisées sous le contrôle d'un responsable qualifié en interne ou, en cas de recours à des entreprises de FM - supposant tout autant un suivi interne -, la nécessité pour ces dernières d'équipes spécialisées intégrées compétentes dans les différents domaines techniques en évitant les sous-traitances en cascade).

**Il est aussi indispensable de mettre en place les bonnes équipes adaptées à la technicité des équipements en déterminant les éléments critiques en fonction des niveaux d'exigence jusqu'à introduire, à partir d'un certain niveau, la maintenance constructeur.**

Cette collaboration « *prestataire-donneur d'ordre* » passe par un dialogue constructif en évitant de tomber dans les travers du contrôle purement analytique (basée uniquement sur le suivi des gammes opératoires) et une approche trop étroite ( dans ce cadre, il y a lieu de privilégier le contrat de résultat au contrat de moyen).

**L'intérêt du prestataire est de cibler ses interventions et le périmètre de ses contrats sachant qu'en pratiquant de manière intelligente il peut, tout en préservant l'intérêt du client, améliorer sa marge tout en maintenant le montant facturé.**

Il est bien évident que toutes ces réflexions devront faire l'objet d'analyses plus fines et de recommandations à la suite des échanges qui se poursuivront lors des prochaines réunions.

#### **4 - Conclusions.**

La fin de la réunion a été consacrée à une réflexion sur les attentes respectives à la fois des donneurs d'ouvrages, responsables de sites, et des prestataires.

Concernant les prochains thèmes à aborder, il est apparu qu'un de ceux-ci semble être prioritairement celui de l'efficacité énergétique.

**Ainsi la prochaine réunion prévue le 16 juin à 17 h portera sur « *Les exigences en matière de maîtrise énergétique : Maintenance et économies d'énergie* »**

Par ailleurs il est apparu que :

- **les donneurs d'ouvrage** souhaiteraient avoir des **points de comparaison** sur les pratiques en terme de maintenance des équipements techniques : comment sont généralement dévolus les travaux : quelle est la part des travaux réalisés en interne par rapport aux travaux externalisés. Les travaux sont ils attribués par lots ou globalement dans le cadre de contrats multitechniques plus globaux, voire de FM.
- **les prestataires souhaitent avoir une vision précise de la répartition du marché par type de prestation contractualisée** (en partant du parc immobilier potentiel et en analysant son degré de pénétration) selon la nature et la destination des bâtiments.

Dans ces deux domaines les informations restent très imprécises une part significative des marchés étant couverte par un nombre important d'intervenants au-delà de la part assurée par les grands prestataires.

**Sur ces deux points une réflexion est en cours sur la possibilité de réaliser une étude approfondie et les conditions de sa faisabilité (moyens matériels et humains à mettre en place, partenariats possibles avec d'autres organisations concernées).**